

# LAS PYMES FAMILIARES: UN MODELO ECONOMICO VIABLE

Presentado por:

EDUARDO PINTO MORA

Código 6500998

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA GRUPO B

BOGOTÁ D.C. 2010

# LAS PYMES FAMILIARES: UN MODELO ECONOMICO VIABLE

Presentado a:

Doctor. FANETH SERRANO

Presentado por:

EDUARDO PINTO MORA

Código 6500998

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA GRUPO B

BOGOTÁ D.C. 2010

## INTRODUCCION

La mayor parte del sistema empresarial en Colombia y en el mundo son las empresas familiares, las cuales llegan a ocupar aproximadamente el 70% de las empresas del país. Su principal misión es buscar el desarrollo económico y generar empleo.

Estas empresas se enfrentan a desafíos como conflictos familiares, presión de la competencia, direccionamiento, etc., contra los cuales deben luchar para mantenerse en el mercado. Es por esto que este modelo de empresas debe implementar dentro de sus procesos la planeación estratégica con el fin de centrar su estructura e identificar sus principales problemas para generar así no solo soluciones que le ayuden a fortalecerse, sino también lograr convertirse en empresas sólidas que brinden estabilidad a todas las personas que la conforman.

Teniendo en cuenta que las Pymes constituyen gran parte de la economía colombiana y que estas tienen que enfrentar constantes cambios, este trabajo busca identificar todos aquellos desafíos a los que se ven enfrentadas las empresas familiares, lo mismo que los factores que hacen que muchas de estas empresas fracasen poco tiempo después de haber sido dado que la mayoría de estas han sido creadas por fundadores empíricos y por ende ellos no se sujetan fácilmente a los cambios que exige el mundo globalizado.

## LAS PYMES FAMILIARES: UN MODELO ECONOMICO VIABLE

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) familiares, son en muchos casos el fundamento de una economía que se prospecta en un crecimiento constantemente favorable para la ascensión de nuestro país al plano internacional. En efecto, las Pymes familiares se convierten en un factor que fundamenta el crecimiento social, cultural y económico de sus propietarios, quienes descansan al saber que, de una idea de negocio surgida por un integrante de la familia y apoyada por los demás miembros de la sociedad conyugal, se puede llegar al equilibrio de todos los integrantes del grupo.

En las últimas dos décadas, las PYMES han adquirido una gran importancia en la economía de muchos países gracias no solo a la flexibilidad de su manejo, sino también a la poca inversión económica que necesitan estas empresas para entrar en funcionamiento.

Desde una perspectiva global las empresas de familia han sido el medio para que surjan las grandes industrias en Colombia y en el mundo. Las estadísticas muestran que la presencia de las Empresas de Familia es significativa, ya que generan empleo para 100 millones de personas a nivel mundial, constituyen el 60% sobre el total de las empresas del planeta y el 25% de las 100 primeras empresas del mundo son familiares<sup>1</sup>.

En las últimas dos décadas las Pequeñas y medianas empresas, también llamadas comúnmente PYMES, han logrado situarse en un pedestal muy importante en la economía colombiana. Y lo han logrado hasta tal punto que hoy más del 80% de las empresas colombianas pertenecen a esta categoría empresarial. Según Plata Carlos (2008): "Las PYMES representan el 96,4 por ciento de los establecimientos empresariales de Colombia, generan el 80,8 por ciento del empleo del país, y tienen presencia en los diferentes sectores

---

<sup>1</sup> <http://www.degerencia.com>

productivos". La historia de las PYMES en Colombia data de la década de los 60, pero es solo hasta la década de los 80, en la cual el gobierno colombiano comienza a darle la importancia que se merece a este modelo de empresas.

En lo referente al crecimiento de las PYMES se pudo establecer a través de dicho estudio que mientras en el año 1999 existían 4376 empresas de este tipo; a finales del año 2000 dicha cantidad había llegado a 4494 empresas.

Para el año 2000, solo 17 de dichas empresas se encontraban en liquidación, lo que demuestra que las PYMES en Colombia fueron lo suficientemente estables tanto económica, como administrativamente durante dicho periodo de tiempo en el que se realizó el estudio para permanecer en el mercado a pesar de las fluctuaciones económicas nacionales.

Al analizar el desempeño financiero de las 3877 MYPIMES que hacían parte de la muestra de estudio, se pudo concluir que para el año 2002, dichas empresas presentaron activos por 6.7 billones de pesos, 2.9 billones de pesos en pasivos y 3.8 billones de pesos de patrimonio.

Desde el punto de vista de la financiación y el endeudamiento de las MYPIMES, los rubros que mayor incidencia tuvieron dentro del total de los pasivos fueron las obligaciones financieras y los proveedores, con una participación promedio durante el periodo de 23.76% y 23.22% respectivamente.

En lo referente a los ingresos operacionales de las empresas base del estudio, se pudo concluir que para finales del 2002, estos habían llegado a 9.35 billones de pesos equivalentes al 4.6 puntos del PIB de dicho año.

Al hablar del mercado externo, se pudo encontrar que para el año 2002, ese ítem aun era muy incipiente, llegando solo a 546.359 millones de pesos, equivalente tan solo al 5.82% de las ventas totales del año del segmento.

En las últimas dos décadas, las PYMES han adquirido una gran importancia en la economía de muchos países gracias no solo a la flexibilidad de su manejo, sino también a la poca inversión económica que necesitan estas empresas para entrar en funcionamiento.

Según Pfferman Robert, (2001) “En los últimos años como respuesta a la tendencia mundial de la globalización y flexibilización del mercado laboral; han adquirido con mayor auge en los procesos de individualización de la relación entre trabajador y empleador, esquemas de producción en grande, pero con apoyo en estructuras operativas de menor tamaño. Esta figura en países en desarrollo ha surgido como un esquema de operación con un enorme potencial productivo ya que cumple con condiciones de flexibilidad, escala y tiene más oportunidad de aportar en situaciones de desempleo, frente a aquellas de tamaños mayores en parte por ser el reflejo de la consolidación de iniciativas productivas que surgen a través de la microempresa y el autoempleo. En efecto, las empresas de menor tamaño y en especial las nuevas, por su flexibilidad y potencialidad en términos de costos labores y empleo, tienen efectos importantes en los países en desarrollo (crecimiento no empobrecedor), aún más, considerando que son el “semillero de donde surge la clase media”

Según Restrepo Jairo (2007), “Desde principios de la década de los 60, el gobierno muestra interés por las PYMES por ser unidades de producción flexibles y con componente importante de utilización de mano de obra en muchos sectores de la economía, por lo que se fueron incorporando como elemento para estímulo en la formulación de los planes de desarrollo de los diferentes gobiernos; a mediados de la década de los sesenta se crea el Instituto de Investigaciones Tecnológicas, la Corporación Financiera Popular y el Fondo para el Desarrollo Tecnológico como un primer impulso a las PYMES. Pero es solo a mediados de los años ochenta, cuando se les brinda

a esta clase de empresas un apoyo cantidad de manufactureras se reduce de 6.970 a 6.296 (9.6%) entre 1992 y el 2001(última cifra disponible).

El personal ocupado baja de 285 mil personas a 232 mil personas (19%) en el mismo período. Esta información contrasta con los resultados en términos de producción bruta de este grupo de empresas que pasa de \$3.395 mil millones a \$4.245 mil millones en el período comentado y de ventas que aumentan de \$ 3.453 mil millones en 1992 a \$4.575 mil millones en el 2001. El comportamiento observado de las PYMES en Colombia en los años 90s y 2000, tienden a sugerir la presencia de efectos tales como, cambio tecnológico y/o incremento en la dependencia de la gran empresa; ambas posibilidades con impacto no muy claro sobre crecimiento no empobrecedor, por los posibles efectos sobre el empleo”.

Con la llegada de la crisis económica mundial a mediados del 2007, las PYMES colombianas han tenido que enfrentarse a un sin numero de dificultades producto de la propia recesión económica global. Cierre de mercados, baja productividad al descender la demanda de los productos y servicios ofrecidos por ellas, etc. Todo esto a ha traído consigo no solo que este modelo de empresas colombianas hayan reducidos costos y personal, sino que incluso algunas se han visto obligadas a cerrar sus puertas.

Como consecuencia, los dirigentes de las PYMES colombianas se han visto obligados a crear modelos alternativos que les permitan ser competitivos y sobrevivir en un mercado mundial que, dadas las condiciones actuales, hace muy difícil el desarrollo de estas en el mercado mundial.

Por lo anterior y según las estadísticas el 70% de las empresas familiares no superan la primera generación, al llegar el momento del cambio entre las dos organizaciones (la familia y la empresa) y pensar en suceder al fundador, se genera discordia y discrepancia entre los integrantes de la familia y miembros de la empresa, quienes no aceptan en la mayoría de los casos, que la mejor

decisión es nombrar a la persona mejor preparada para el cargo, y si en el grupo familiar no se encuentra, se debe acudir a una persona externa, profesional y éticamente preparada para el importante puesto, que asuma con responsabilidad el hecho de guiar y motivar de manera concreta, efectiva y honesta el cambio o evolución vital para la supervivencia de la compañía.

Otro de los elementos que generalmente altera el normal funcionamiento de la existencia de las Pymes familiares, es el hecho de no manejar de una forma adecuada los recursos económicos de la empresa, pues en la mayoría de los casos, cuando el papá o fundador de la compañía desea reinvertir el capital disponible, aparecen otros miembros de la familia (esposa e hijos) que buscan invertir recursos en el bienestar propio de los miembros del hogar (vacaciones, cambio de casa, entre otros). La anterior problemática podría ser evitada si al iniciarse el negocio, todos los integrantes del núcleo familiar tienen las ideas y los objetivos claros para lograr las metas propuestas, uniendo fuerzas y luchando por alcanzar el éxito conjunto.

Las PYMES en Colombia han tenido un desarrollo vertiginoso en las últimas tres décadas a pesar del poco apoyo gubernamental que han recibido de los diferentes gobiernos. Es por esto que hoy en día existe poca información respecto a ellas y su aporte a la economía nacional.

“En los últimos años se han hecho esfuerzos para obtener información sobre las PYMES, que permita determinar el impacto socioeconómico de las mismas.

Instituciones como Fedesarrollo, Acopi, Supe sociedades han venido manejando encuestas dirigidas al sector empresarial, considerando muestras y alcances muy variados, algunas con fuertes sesgos por tamaños de empresas, considerando por ejemplo la obligatoriedad que tienen o no de reportar información para seguimiento y control. Por su parte el DANE ha logrado recopilar información de mayor cubrimiento por tamaños y sectores de empresas de menor tamaño a través de tres tipos de encuestas<sup>4</sup>, sin



embargo en esta información no se observa una clara dinámica de aumento en la creación de PYMES por sectores. En materia de aporte en empleo las PYMES correspondientes al sector industrial sugieren cambios hacia un uso de procesos más tecnificados (la información de otros sectores, concretamente servicios y comercio, tiende a reflejar modificaciones importantes en su dinámica productiva y de ventas). Diferentes autores han tratado de analizar la evolución en características y desempeño de las PYMES fundamentalmente a través de análisis comparativos por años específicos entre indicadores de desempeño o de comportamiento solo para el sector manufacturero.

Cabe aclarar que existe una clasificación de las PYMES que las clasifica dependiendo de su tamaño y la cantidad de empleados que tengan.

Existen por un lado las MIPYMES, las cuales se consideran estructuras económicas y comerciales muy pequeñas, consideradas por muchos autores como de subsistencia. Al verse limitadas en lo referente al aspecto económico y tecnológico, la única opción de subsistencia en un mundo globalizado cada vez mas exigente es la de lograr una organización que compense las dificultades mencionadas.

Por su parte, las PYMES, son organizaciones económicas y comerciales de mayor envergadura que las Mipymes y con un apoyo tecnológico, económico y comercial mayor. En Colombia las PYMES siempre se le ha dado muy poca importancia, lo que se refleja en la poca información o contradicciones que se pueden encontrar en los diferentes entes gubernamentales y privados encargados de medir las relaciones de las empresas colombianas y su aporte a la economía nacional.

Como lo afirma Gonzales Carlos (2007),” En el caso colombiano, sin embargo han existido limitaciones en términos de información para hacer seguimiento al comportamiento de las PYMES, considerando que la

información del DANE derivada de la Encuesta Anual Manufacturera esta disponible desde 1990 al 2001 y la Encuesta Anual de Comercio y la Encuesta Anual de Servicio están desde 1995 al 2001. La información de la Súper-sociedades presenta una diferencia significativa en número de empresas con relación a la información anterior y esta disponible entre 1995 y 2002 solo para el sector de Industria. Fedesarrollo por su parte realiza desde 1979 una encuesta de opinión empresarial entre 1100 empresas con un promedio de respuesta de 33%<sup>6</sup>. Aún con las limitaciones de información, varios autores han venido evaluando el desempeño de las PYMES, muchos de los cuales se centran en la definición de sus características, evolución de algunas variables o condiciones de algunas de sus operaciones como es el caso del financiamiento, el cual en la mayoría de los casos no cubre periodos posteriores a los años 90<sup>7</sup>. Los autores se centran en destacar principalmente aspectos que se han constituido en obstáculos al desempeño de esta clase de empresas (limitaciones tecnológicas para competir en el mercado, falta de acceso a recursos financieros, insuficiencia de la política de estímulo); trabajos que resultan limitados en cuanto al análisis sobre evolución de la representatividad de este grupo y sobre la actividad económica general (referente a crecimiento no empobrecedor del PIB desde la perspectiva de variables tales como empleo y producción).

Sin embargo y a pesar de lo anterior hay que resaltar la importante tarea que hacen los miembros de las pymes para que la búsqueda de sus objetivos puedan lograr un eficiente desarrollo y posterior resultado de los mismos. Los dueños de las empresas trabajan con mayor esfuerzo y dedicación en la elaboración de sus funciones y tareas, pues entienden que de la actividad económica que realizan depende su estabilidad y sostenimiento. En la aplicación de políticas directivas y en la gestión diaria de una correcta realización y de un eficiente organigrama en donde se definan cargos, funciones, derechos y deberes se puede encontrar la clave del éxito en las Pymes.

## Mediciones del desempeño de las PYMES en Colombia

Para poder realizar este ítem, nos basaremos en los diferentes autores que en los últimos años se han dedicado a este tema:

Beltrán Álvaro (1996) realizó un análisis del comportamiento de estas unidades empresariales frente a la apertura económica durante el periodo 1991-1995, de acuerdo a la clasificación por tamaño de empresas determinada por la Ley 78 de 1998 y con base en información de la Encuesta de Opinión Empresarial de ACOPI y CINSET; el autor trabaja con base sobre información de las PYMES del sector industrial, utilizando como indicadores la participación sobre el valor agregado, empleo y activos fijos. Sin embargo el análisis es de carácter descriptivo y no cubre el período recesivo de finales de los años 90.

Por su parte, Stumpo Javier y Peres Hernando (2000) realizaron un análisis del desempeño de la PYME manufacturera en países Latinoamericanos bajo el Nuevo Modelo Económico (apertura), con base en la estimación de indicadores de producción, empleo y productividad con identificación de patrones de especialización y factores que han determinado su funcionamiento. En el caso de Colombia el período analizado cubre solo hasta el año 1996. El trabajo analiza el comportamiento de las PYMES, sus principales determinantes de dinámica, y trata de mostrar la importancia de una política económica adecuada, el acceso a información técnica y de mercado y el papel de las PYMES en la generación de valor agregado.

Zerda Joaquín (1994), por su parte se refiere al papel de la pequeña y mediana empresa, específicamente del sector industrial en la economía Colombiana durante el período 1974 a 1991 (esto es antes de la apertura económica). El estudio incluye análisis según tamaño de empresas del sector industrial, determinantes de la inversión, papel del financiamiento y evolución de su productividad.

Los principios básicos de una gestión exitosa en una empresa familiar requieren una gerencia que tenga en cuenta sus fortalezas y debilidades principales. Según lo mencionado en el libro **“La empresa familiar. Estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento”** de la autoría de Humberto Serna, profesor titular de la facultad de administración de la universidad de los andes y el empresario Edgar Suarez, tanto las familias como las empresas son instituciones que requieren planeación, pues ambas son fundamentales y su éxito depende de su relación. La gerencia de una empresa familiar puede ser más amplia y con mayores desafíos que la gestión de una empresa tradicional y requiere de algunos puntos necesarios para lograr con éxito el resultado de objetivos y metas trazadas desde un comienzo.

De igual manera, mantener relaciones de equidad en la empresa y asumir su dirección no como una responsabilidad sino como un privilegio es una actitud que ha arruinado a muchas compañías en la actualidad, los empresarios entienden que lo anterior es mas un derecho adquirido por su esfuerzo que el resultado obtenido por el ente económico, por consiguiente los recursos recibidos se reinvierten en la mayoría de los casos, en el hogar y no en el negocio, situación que degenera y causa efectos devastadores en el cumplimiento de los objetivos y el crecimiento de la pyme.

Por consiguiente, entender las debilidades de la gestión en las empresas familiares se convierte en un gran reto de profesionalismo y actitud para los miembros apoderados de la empresa, pues actúan con mucho corazón y poca táctica, asegura Luis Conde, fundador de la multinacional Amrop Hever. Afirmo, que la gestión realizada es muy débil en aspectos de inversión y profesionalismo del personal y el uso de prácticas de investigación y desarrollo. Es importante cambiar de mentalidad y prepararse para el cambio y el crecimiento; de ahí la importancia de que el creador o creadores de la

pyme inviertan en capacitación administrativa, sean cocientes del potencial que tiene y se proyecten al futuro.

Por ejemplo, Planear estratégicamente es llevar a cabo esas ideas propias e innovadoras que diferencian una empresa de otra y posicionan la sociedad entre las mejores del gremio, argumento con lo que muy seguramente llegara al éxito indiscutido. Sin embargo no solo es suficiente contar con ese secreto de familia o esa idea innovadora, justo en este momento es cuando el empresario debe acudir a un análisis de mercadeo y diseños necesarios en el estudio del sector económico al cual se dirigen, buscar ayuda profesional para que lo oriente y lo conduzca a un triunfo seguro, con el animo de no sucumbir en el intento de llegar al éxito y la expansión de la empresa sino por el contrario fortalecerse gracias a la conciencia de debilidades y fortalezas que tiene su empresa en ese momento. Para intentar lograr lo anterior es necesario tener en cuenta algunos pilares que se definen como argumentos que fundamentan lo mencionado y que se describen a continuación:

Primero, tener una estructura de propiedad adecuada que comprometa los recursos tanto físicos, intelectuales, emocionales entre otros de la familia, se convierte en uno de los principales aportes cuando se cambia de una generación a otra pues estas bases son las que inicialmente pueden permitir la continuidad generacional de la pyme, la cual si esta bien estructurada y tiene clara su estrategia de crecimiento lento pero seguro que le permita ir avanzando de generación en generación.

Segundo, adoptar un protocolo familiar en la empresa que se debe iniciar desde la gerencia, la cual debe partir de un concepto básico de lo que es la estrategia para su compañía y diferenciar las opiniones e intereses familiares de los empresariales con el fin de regular las relaciones y evitar conflictos futuros. Por con siguiente implementando este concepto, los integrantes de

la empresa identificaran mejor los problemas que se presenten dentro de la organización y de esta manera se puede pronosticar larga vida para la pyme.

Por su parte Richard L. Sandhusen, en su libro "Mercadotecnia", proporciona la siguiente clasificación de estrategias para el crecimiento del mercado o estrategias de crecimiento para los productos ya existentes y para las nuevas adiciones al portafolio de producto, las cuales se pueden aplicar a las PYMES, claro esta acondicionándolas a las necesidades de cada empresa:

- Estrategias de Crecimiento Intensivo: Consisten en "cultivar" de forma intensiva los mercados actuales de la empresa. Son adecuadas en situaciones donde las oportunidades de "producto-mercado" existentes aún no han sido explotadas en su totalidad, e incluyen las siguientes estrategias

- Estrategia de penetración: Se enfoca en la mercadotecnia más agresiva de los productos ya existentes (por ejemplo, mediante una oferta de precio más conveniente que el de la competencia y actividades de publicidad, venta personal y promoción de ventas bastante agresiva). Este tipo de estrategia, por lo general, produce ingresos y utilidades porque 1) persuade a los clientes actuales a usar más del producto, 2) atrae a clientes de la competencia y 3) persuade a los clientes no decididos a transformarse en prospectos.

- Estrategia de desarrollo de mercado: Se enfoca en atraer miembros a los nuevos mercados, por ejemplo, de aquellos segmentos a los que no se ha llegado aún (como nuevas zonas geográficas).

- Estrategia de desarrollo del producto: Incluye desarrollar nuevos productos para atraer a miembros de los mercados ya existentes, por ejemplo, desarrollando una nueva presentación del producto que brinde beneficios adicionales a los clientes.

- Estrategias de Crecimiento Integrativo: Consiste en aprovechar la fortaleza que tiene una determinada compañía en su industria para ejercer control sobre los proveedores, distribuidores y/o competidores. En ese sentido, una compañía puede desplazarse hacia atrás, hacia adelante u horizontalmente.

- Integración hacia atrás: Ocurre cuando la compañía incrementa su control sobre sus recursos de suministro; es decir, que controla a sus proveedores o por lo menos a su principal proveedor.

- Integración hacia adelante: Ocurre cuando la compañía aumenta su control sobre su sistema de distribución. Por ejemplo, cuando una compañía de gran tamaño es propietaria de una red de estaciones o tiendas de servicio y la controla.

- Integración horizontal: Ocurre cuando la compañía aumenta su control con respecto a sus competidores. Por ejemplo, cuando los hospitales o centros médicos negocian arreglos de consorcio con médicos especialistas para que cada médico brinde servicios en una especialidad determinada (cirugía plástica, ginecología, pediatría, etc...), pero dentro del hospital o centro médico.

- Estrategias de Crecimiento Diversificado: Son adecuadas cuando hay pocas oportunidades de crecimiento en el mercado meta de la compañía. Generalmente, abarcan diversificación horizontal, diversificación en conglomerado y diversificación concéntrica.

- Estrategias de diversificación horizontal: Consisten en agregar nuevos productos a la línea de productos de la compañía, los cuales no están relacionados con los productos ya existentes, sino que son diseñados para atraer a miembros de los mercados meta de la compañía. Por ejemplo, cuando McDonalds agrega juguetes a su combo de hamburguesa para niños, lo que está haciendo en realidad, es añadir productos no relacionados

con sus principales líneas de productos, pero que le sirve para atraer de una manera más efectiva a un grupo de clientes de su mercado meta (en este caso, los niños).

-Estrategias de diversificación en conglomerado: Consisten en vender nuevos productos no relacionados con la línea de productos ya existente, para de esa manera, atraer a nuevas categorías de clientes.

-Estrategias de diversificación concéntrica: Introducen nuevos productos que tienen semejanzas tecnológicas o de mercadotecnia con los productos ya existentes y están diseñados para atraer nuevos segmentos de mercado.

●Estrategias de Liderazgo de Mercado: Son utilizadas por compañías que dominan en su mercado con productos superiores, eficacia competitiva, o ambas cosas. Una vez que la compañía logra el liderazgo en su mercado, tiene dos opciones estratégicas para seguir creciendo]:

-Estrategia cooperativa: Consiste en incrementar el tamaño total del mercado (para la misma compañía y los competidores) al encontrar nuevos usuarios y aplicaciones del producto o servicio.

-Estrategia competitiva: Consiste en lograr una participación adicional en el mercado invirtiendo fuertemente (por ejemplo, en publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas) para captar a los clientes de la competencia.

●Estrategias de Reto de Mercado: Son estrategias que las compañías pueden adoptar contra el líder del mercado y se clasifican en tres:

-Ataque frontal: Consiste en atacar toda la mezcla de mercado (producto, precio, distribución, promoción) del líder. Por lo general, la realizan los competidores más fuertes.



-Ataque en los costados: Consiste en enfocarse en los puntos débiles del líder, como el precio. Por lo general, la realizan los competidores más débiles.

-Estrategias de derivación: Consiste en enfocarse en áreas que no son abarcadas por el líder (generalmente, la realizan los competidores que tienen un producto o servicio muy especializado).

- Estrategias de Seguimiento de Mercado: Son empleadas por las compañías de la competencia que no se interesan en retar al líder de manera directa o indirecta. Éstas compañías tratan de mantener su participación en el mercado (y sus utilidades) siguiendo de manera cercana la política de producto, precio, lugar y promoción del líder .

- Estrategias de Nicho de Mercado: Son utilizadas por los competidores más pequeños que están especializados en dar servicio a nichos del mercado y que los competidores más grandes suelen pasar por alto o desconocen su existencia. Este tipo de compañías (nicheras) ofrecen productos o servicios muy específicos y/o especializados, para satisfacer las necesidades o deseos de grupos pequeños (de personas u organizaciones) pero homogéneos en cuanto a sus necesidades o deseos.

En otras palabras, los anteriores conceptos se definen como herramientas esenciales para estructurar un modelo de administración que permita el éxito y la permanencia de las empresas familiares en un mercado que cada vez es más competitivo, se exige mayor esfuerzo en quienes asumen el reto de llevar a cabo una idea de negocio estructurada y cimentada en la familia. Por lo tanto, las empresas familiares no solo deben ser capaces de tomar las decisiones apropiadas con respecto a los problemas que afectan a todas las compañías, sino que adicionalmente, deben ser capaces de identificar dinámicas que rigen las conductas de los diferentes miembros de la

compañía y resolver los conflictos que se pueden derivar de las diferencias en dichas dinámicas.

Por consiguiente, cuando se pregunta acerca de, ¿Cuál es la situación de las empresas familiares en Colombia? Llegamos a la conclusión de que en conjunto, las Pymes familiares desempeñan un papel fundamental en la economía de cualquier país en el mundo y se convierten de este modo en factores y pilares esenciales que rigen la evolución social y cultural en naciones que como Colombia, necesitan de elementos que ayuden a mejorar y fortalecer la calidad de vida en la sociedad . Según lo manifiesta ACOPI (organización gremial de Colombia que agrupa a las microempresas formales y a las pequeñas y medianas empresas de los diferentes sectores productivos) en el caso de las pequeñas empresas familiares (PYMES), se observa una gran concentración de la industria en aquellos segmentos basados en el aprovechamiento de los recursos naturales, tanto de origen agropecuario como minero. Este grupo de sectores representa el 71% de la producción industrial. Si excluimos la refinación de petróleo y la industria petroquímica, la manufactura basada en el aprovechamiento de los recursos naturales representa aproximadamente el 60% del total industrial.

Dicho de otro modo se puede observar que en la actualidad, muchos países en el mundo basan su economía justamente en las pymes, es allí donde se generan las grandes ideas y se coloca ese sello que le permite no solo al empresario sobresalir, sino que adicionalmente como ocurre con los artistas y deportistas, llevan la imagen de un país al mundo entero. En por eso que Colombia, una nación rica en recursos naturales mueve su economía con los elementos que fundamentan su existencia y reconocimiento ante el mundo y allí precisamente es en donde vemos el motor que mueve al país y se conocen los sectores mas provechos para las Pymes: Alimentos, Cuero y Calzado, Muebles y Madera, Textil y Confecciones, Artes Gráficas, Plástico y Químico, Metalúrgico y Metalmecánico, Autopartes y Minerales no Metálicos.

Estos se ubican generalmente en las principales ciudades de desarrollo empresarial tales como Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla y en ciudades intermedias como Bucaramanga, Pereira, Manizales, Cartagena, e Ibagué.

Al mismo tiempo existen también negocios familiares de exportación, cuyo principal producto es el agrícola como el café, el banano, la caña de azúcar, las flores y el más reciente la palma africana. En actividades del sector agropecuario encontramos actividades como la ganadería, la industria avícola para mencionar algunas. Este tipo de empresas cuentan con el apoyo del gobierno aunque no siempre es el mejor aliado, ya que se depende de las buenas o malas relaciones que se tengan entre los gobernantes de los países a los que se exporta, el caso más cercano ocurrió con el ex presidente ALVARO URIBE VELEZ (Presidente de Colombia) y el presidente HUGO RAFAEL CHAVEZ FRIAS (Presidente de Venezuela), en donde por razones netamente políticas se perjudico muy seriamente el comercio entre estos dos países hermanos y por ende también el deterioro y desaparición de muchas empresas familiares que no pudieron aguantar dicha crisis, sin embargo y como lo dice el viejo refrán “no hay mal que por bien no venga” fue así como el gobierno y los empresarios se vieron obligados a buscar nuevos aliados comerciales y no fundamentar en tan grandes porcentajes la relación comercial con los vecinos.

Durante la última década, las PYMES familiares en Colombia han pasado por un proceso acelerado de modernización en tecnología, desarrollo organizacional y consolidación estratégica, esto gracias al incremento en la educación profesional tanto de los gestores empresariales, como la formación que ellos le brindan a su progenitores, a fin de incrementar su productividad y por ende su competitividad.

Este proceso de “modernización” se fundamenta principalmente en los desafíos inherentes al proceso de globalización e internacionalización de las

economías, que les ha exigido a las PYMES tanto los gobiernos como las instituciones públicas y privadas, que han incrementado su labor de apoyo a estas empresas, mediante la oferta de recursos, capacitación y condiciones legales para facilitar su desarrollo y de esta manera consolidar día tras día el progreso de un país entero el cual está felizmente saliendo del flagelo de la violencia permitiéndole ser competitivo no solamente con las empresas inversionistas que llegan a nuestro país, sino que abre puertas para que sea Colombia la que empiece a verse como una nación exportadora de productos y talentos profesionales.

Finalmente, la disposición de los empresarios para apoyarse en el área técnica y administrativa ha sido incorporar en su gestión, modernas herramientas gerenciales y de información, que le permitan sostenerse de generación en generación, fortaleciéndose cada vez más y siendo más competitivas sin olvidar sus orígenes (valores del fundador), pues fueron y son estos el pilar que le ha permitido crecer y sostenerse. Con la correcta ejecución estas acciones fortalecen la productividad y elevan la capacidad competitiva de una PYME familiar, la cual crecerá convirtiéndose en un futuro no muy lejano en la multinacional que se está exportando, comprando y asociándose con otras empresas del exterior.

Para concluir, es importante destacar el papel trascendental que tienen las universidades y centros de educación en la formación de profesionales capacitados para crear su propia empresa o formar ciudadanos competentes que se encarguen de asesorar, manejar y dirigir de manera concreta y efectiva las empresas, para que sean prosperas, competitivas y de esta manera se pueda convertir a Colombia, con el paso de los años, en un país rico no solo en recursos naturales sino en un fuente atractiva y diversa de talentos profesionales reconocidos por la infinidad de argumentos que

fundamentan la excelencia y capacidad de cada empresario ante el mundo, convirtiéndonos en un país desarrollado y modelo para otras naciones que se encuentran en vías de desarrollo.

## BIBLIOGRAFIA

**CALA ALVARO.** Situación y necesidades de la pequeña y mediana empresa. Civilizar, revista electrónica de difusión científica, 2005

**CASTELLANOS JAVIER.** Pymes innovadoras, cambio de estrategias e instrumentos.

Revista EAN, N° 47. 2003

**DIAZ HERNANDO.** Requerimientos de Costeo en las PYMES colombianas. San Cristóbal, Venezuela. 2009

**GIRALDO OSCAR.** Un modelo asociativo con base tecnológica para la competitividad de pymes: caso floricultor colombiano. Revista de Gestión de tecnología y sistemas de información. Vol., 1. N° 1, 2004.

**MILESY DAVID,** Éxito exportador, innovación e impacto social; Banco Interamericano de Desarrollo, BID. 2008.

**RESTREPO JAIRO,** Las pymes y el crecimiento económico en Colombia (años 1990-2000). 2007.

**SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES,** Las PYMES en Colombia: Evolución, Desarrollo y Fomento (1999-2003). Bogotá, 2004

**SOLÍS ALVARO,** Políticas de apoyo a la pequeña empresa en 13 países de América latina. 2002.